

Biebkracht: kenniscreatie in een professionele leeromgeving

Citation for published version (APA):

Manche, A., Didderen, W., Meuleman, I., Verjans, S., Pannekeet, K., Slot, W., Bitter, M. E., & Slot, W. J. J. (2011). Biebkracht: kenniscreatie in een professionele leeromgeving. *OnderwijsInnovatie*, 13(3), 17-24.
https://www.ou.nl/documents/40554/383618/2011_OI_3.pdf/081150a4-be5d-fe97-c74e-8400146ec383

Document status and date:

Published: 01/09/2011

Document Version:

Peer reviewed version

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

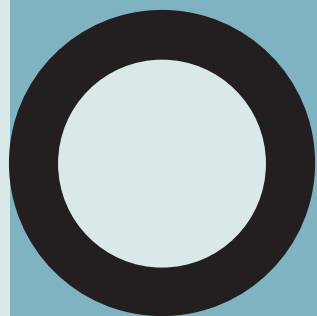
pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05 May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl





Biebkracht: kenniscreatie in een professionele leeromgeving

Dit artikel is het vijftigste in een serie praktische artikelen over onderwijs-innovatie. Deze serie heeft de bedoeling om mensen die werkzaam zijn in het hoger onderwijs handreikingen en aandachtspunten te bieden voor eigen initiatieven in onderwijsinnovatie. De onderwerpen van deze reeks kunnen uiteenlopen, maar zullen altijd gaan over het maken van onderwijs en dus over toepassingen van onderwijskundige en onderwijstechnologische inzichten in het dagelijks werk van de docent, het onderwijsteam of de studierichtingsleider.

Auteurs

Marlies Bitter-Rijkema
Anneke Manche
Wim Didderen
Iris Meuleman
Steven Verjans
Kees Pannekeet
Wim Slot

Bitter, Didderen, Verjans, Pannekeet en Slot zijn verbonden aan de Open Universiteit. Manche en Meulemans zijn verbonden aan Biblioservice Gelderland. Reacties op dit artikel kunnen gemaild worden naar: Marlies.Bitter@ou.nl.

Inhoud

- _ Samenvatting
- _ Inleiding
- _ Biebkracht: brancheleren via professioneel kennisnetwerk
- _ Het 'nieuwe' professionele leren
- _ Biebkracht: professioneel kennisnetwerk
- _ Biebkracht als kennisknooppunt
- _ Hybride communities
- _ Van dialoog naar kenniscreatie
- _ Web 2.0 mogelijkheden voor een kennisnetwerk
- _ Werken aan kenniswerken
- _ Stand van zaken
- _ Conclusies

- Box 1: Ontwikkelpartnership Biebkracht
Box 2: Moderator Biebkracht
Box 3: Mediawijsheid
Box 4: Kernaspecten van Biebkracht
Box 5: De ontwikkeling van nieuwe kennis
Box 6: Ontstaan van kennisstroom binnen Biebkracht
Box 7: De vier stappen in Biebkracht
Box 8: Biebkracht: technische realisatie

Samenvatting

De Samenwerkende Gelderse Bibliotheken hebben in 2010 Biebkracht.nl gelanceerd als 'e-Kennisknooppunt van het Gelders Bibliotheeknetwerk'. Met Biebkracht is een kiem gelegd voor een virtueel kennisnetwerk ter ondersteuning van de professionals in de openbare bibliotheekbranche. Recente inzichten uit het onderzoeksprogramma Learning networks for professionals van CELSTEC van de Open Universiteit vormen mede basis voor het Biebkrachtconcept. In dit artikel een schets van de achtergronden van Biebkracht en een analyse van de eerste ervaringen van gebruikers.

Inleiding

Met vier miljoen leden, voor de helft jongeren, is de openbare bibliotheek ook vandaag de dag nog steeds de meest laagdrempelige culturele voorziening in onze samenleving. Maatschappelijke en technologische veranderingen, in combinatie met nieuw overheidsbeleid rond publieke diensten, stelt de invulling van de toekomstige rol van de openbare bibliotheek ter discussie (Bruijnzeels, 2001; Bruijnzeels, 2007; Chowdhury et al, 2006; Van Eijk et al., 2008). De gelijktijdige maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vragen om veranderingen van de bestaande professionele functies. Bibliotheekprofessionals anno 2011 hebben, meer nog dan collega's in andere sectoren, te maken met de zekerheid van

BOX 1: ONTWIKKELPARTNERSCHIP BIEBKRACHT

Het nadenken over bibliotheekinnovatie, leren en kenniscreatie maakte samenwerking met een partner die expertise heeft op het terrein van het ontwikkelen van leernetwerken logisch voor de Gelderse Bibliotheken. Voor het uitvinden van een passend en toekomstbestendig format voor dit branchespecifieke 'organisatiegebonden leren' werkt het Gelders Bibliotheeknetwerk samen met CELSTEC, het onderwijsonderzoeks- en expertisecentrum van de Open Universiteit. Zo levert CELSTEC kennis uit onderzoek gericht op het bouwen van leernetwerken en brengt het Gelders Bibliotheeknetwerk vooral praktijkinzicht naar voren. Naast de complementariteit in expertise is er de verwantschap van de organisaties, die beiden als openbare en publieke instellingen gericht op kennisgebaseerde dienstverlening in de samenleving staan.

structurele veranderingen op kortere termijn. Behalve dat hun dagelijkse werk nu al snel verandert, wordt er van hen gevraagd tegelijk hun maatschappelijke functies nieuw vorm te geven en de betekenis van hun professie opnieuw expliciet (aan) te tonen (Keogh, 2009). De vraag is dan hoe je een hele professie betrokken krijgt bij veranderingen in het werkveld. Hoe zorg je voor professionalisering in een steeds veranderende omgeving? En hoe kun je er in deze situatie voor zorgen dat je optimaal gebruik maakt van beschikbare kennis en ideeën? Hoe weet je krachten te bundelen en voorkom je dat het wiel op verschillende plaatsen opnieuw uitgevonden wordt?

De 22 openbare bibliotheekorganisaties in Gelderland hebben als reactie op deze vragen samen met de provinciale ondersteuningsorganisatie Bibloservice Gelderland, strategische actie ondernomen. Als Gelders Bibliotheeknetwerk namen zij in 2007 het initiatief om samenwerking van professionals van verschillende bibliotheekorganisaties te organiseren in 'De Werkplaats'; een project waarbij in face-2-face bijeenkomsten wordt gebouwd aan een lerend netwerk, gericht op kennisdeling, kennisontwikkeling en bibliotheekontwikkeling.

Biebkracht: brancheleren via professioneel kennisnetwerk

Vanuit de succesvolle samenwerking in De Werkplaats groeide het besef dat de kennisdeling en kennisontwikkeling ver-

sterkt kan worden wanneer je ook tussen de bijeenkomsten in met elkaar in contact kunt komen en samen kunt werken. De behoefte aan een virtueel kennisnetwerk vormde de aanleiding voor het ontwikkelen van Biebkracht. De ambitie van Biebkracht is een virtueel kennisnetwerk te worden dat de professionals in de branche ondersteunt in hun werk, hun ontwikkeling en het gezamenlijk veranderen en innoveren. Daarmee ontstaat niet alleen persoonlijk leren, maar is dit leren ingebed in het collectieve leren en werken van de organisatie, het netwerk en nog breder de branche.

In de kennissamenleving is niet alleen statische kennis belangrijk; samen leren is nóg belangrijker, zowel voor individuen als voor de hele organisatie. Kennisdeling als randvoorwaarde om op snelle veranderingen in de samenleving (c.q. in de markt) tijdig en slagvaardig te kunnen anticiperen. Vooral het delen van impliciete kennis en de conversie van impliciete kennis naar 'deelbare' expliciete kennis is van vitaal belang voor de ontwikkeling en innovatiekracht van vrijwel iedere organisatie (Bitter-Rijkema et al, in press). Daarbij gaat het niet alleen om het leren van een selecte groep van individuen, maar is het van belang dat grotere groepen medewerkers in staat zijn om van en met elkaar te leren.

Het 'nieuwe' professionele leren

Bij het klassieke ontwikkelrepertoire, dat wordt gezien als strategisch opleiden, worden individuele en groepsleertrajecten uitgestippeld. Vanuit een bekende startsituatie organiseren docenten optimale routes naar een vooraf vastgesteld en bekend doel. Deze klassieke insteek volstaat niet meer bij organisaties in transitie, zoals de bibliotheken. Leren is niet alleen meer een kwestie van opleiden maar wordt een alledaagse noodzaak in het werk. Bij vernieuwing waarbij het einddoel in beweging is, is het ook niet langer mogelijk met vaste eindtermen te werken. Daarbij zullen professio-

nals rond hun verschillende taken en activiteiten behoefte hebben aan verschillende typen kennisuitwisseling en ontwikkeling. Kenmerkend voor deze nieuwe vorm van professioneel leren is dat er samen met collega's geleerd wordt in het kader van het dagelijkse werk en de toekomstgerichte verandering (Bitter-Rijkema & Verjans, 2010). Bij het organisatieleren in Biebkracht is er sprake van een gezamenlijk op pad gaan naar een vooraf nog niet vast te omschrijven einddoel. Het dagelijkse werk gaat door in de context van verandering terwijl vanuit de inspiratie van de strategische toekomstscenario's die toekomst nog uitgevonden en ingevuld moet worden! Dat leren is niet formeel, maar wel doelgericht en aan het werk gerelateerd. Daarbij staat de kennisontwikkeling voorop en vindt het leren impliciet in functie daarvan plaats. Daarbij is enige mate van ondersteuning bij de organisatie van dit leren belangrijk ook al zijn volwassen professionals goed in staat veel zelf te organiseren. Ondersteunende functionaliteiten zoals de kennisprofielen en leerbegeleiding via moderatoren voorzien daarin. Bij de face-2-face bijeenkomsten gebeurt dat door de inzet van leerbegeleiders (zie box 2). In Biebkracht worden die proces- en leerbegeleidingsfuncties opgepakt via de moderatorrol. Moderatoren stimuleren, richten, organiseren en begeleiden de leer- en ontwikkelprocessen van concrete groepen wanneer en voor zover nodig. Een belangrijke rol in de zelforganisatie en bij dit nieuwe leren is in het Biebkrachtconcept weggelegd voor de kennisprofielen. We weten hoe belangrijk het is dat iemand zich kan profileren in een virtueel netwerk (Berlangu, Bitter-Rijkema, Brouns & Sloep, 2008). Echter de bekende profielopties van algemene sociale netwerken als Facebook en LinkedIn zijn te generiek voor een professioneel netwerk als Biebkracht. Zowel voor de kennisontwikkeling in teams en netwerken (Bitter-Rijkema, 2005) en het tijdig ontwikkelen

van onderling vertrouwen (Rusman, 2011) is naast feitelijke informatiemix de deels zelf te bepalen persoonlijke profilering uitermate belangrijk voor de eerste indruk en de duurzame samenwerking.

BOX 2: MODERATOR BIEBKRACHT

Vanuit de gedachte dat het bij bibliotheekinnovatie om nieuw te ontdekken kennis en inzichten gaat, is er in De Werkplaats voor gekozen om meer aandacht te geven aan 'learning' in plaats van aan 'teaching'. En dan is er niet zozeer behoefte aan een klassieke docent rol die zich richt op het bereiken van vooraf gedefinieerde eindtermen, die juist in het geval van innovatie nog niet bestaan. Een 'leerbegeleider' concentreert zich meer op het leerproces, het (collectieve) leren van de deelnemers. Deze procesrol heeft in De Werkplaats de benaming 'leerbegeleider' gekregen. Daarmee wordt aangesloten bij facetten uit de verandekunde: kleur Groen. In deze visie kan veranderen pas plaatsvinden als de medewerker van binnen uit leert (De Caluwé & Vermaak, 2006). In Biebkracht krijgt de rol van leerbegeleider een pendant in de invulling van de moderatorrol.

Gebaseerd op onze ervaringen met dergelijke expertiseprofielen hebben we uitgaande van de karakteristieke behoeftes van de professionals in het Gelders bibliotheeknetwerk een kennisprofiel ontwikkeld dat aansluit bij de specifieke behoeftes van de bibliotheekprofessionals en de BSG-organisatie. Daarin zijn naast feitelijke expertise de werkervaring en met name betrokkenheid bij recente relevante projecten, persoonlijke focusgebieden voor de toekomst, externe netwerken en persoonlijke zaken die collega's willen delen belangrijk. Het kennisprofiel vervult een belangrijke functie bij het kunnen inschatten van het expertise potentieel van collega's voor de samenwerking en het ontwikkelen van vertrouwen. Het kennisprofiel maakt het collega's gemakkelijker om contact te zoeken met collega's of geschikte kandidaten te vinden voor een projectteam. Biebkracht is een netwerk van mensen waarin kennisdeling centraal staat. Dit komt tot uiting in de speciale zoekfunctie om gericht mensen en hun expertise

te vinden. Vanuit de wetenschap dat het elkaar vinden en een eerste indruk opdoen in virtuele netwerken anders verloopt dan in face-2-face-contacten (Okdie, 2011) kennen de profielen extra ankers om elkaar te leren kennen en nodigen ze uit tot direct contact.

Biebkracht: professioneel kennisnetwerk

Met Biebkracht wil het Gelders Bibliotheeknetwerk een virtueel kennisnetwerk realiseren. En daarmee een krachtig 'kennisknooppunt' voor haar professionals. De bedoeling is om een stimulerende omgeving te vormen voor het effectief organiseren van hun actuele operationele samenwerking en een duurzaam platform te bieden dat het nieuwe non formele leren en innoveren van professionals ondersteunt. Concreet betekent dit dat de professionals in Biebkracht gemakkelijk op afstand moeten kunnen samenwerken. Dat ze relevante ontwikkelingen kunnen spoten, weet hebben van elkaars relevante expertise voor een klantvraag, een nieuw project e.d. Bovendien is het zaak dat ze via Biebkracht gericht mensen en informatie kunnen vinden en kennis kunnen delen passend bij de actie waar ze mee bezig zijn, of dat nu een project rond een thema als mediawijsheid, bibliotheek op je mobiele telefoon of het werken aan beleid of ideeën voor de toekomst betreft (zie ook box 3). In Biebkracht is daarom specifiek aandacht voor de volgende drie zaken:

1. Interactie: samenwerken en kennis delen en ontwikkelen in de Biebkrachtcommunities.
2. Kennisdocumentatie: zorg voor kennisdeling via gemeenschappelijke (georganiseerde) kenniscollecties (documenten, blogs e.a. bijdragen).
3. Kennisprofielen: de speciale uitwerking van kennisprofielen is er op gericht om mensen heel direct te kunnen vinden en betrekken op basis van hun expertise-ervaring en ambitie.

In functie daarvan zijn de mogelijkheden van Web 2.0, het virtueel samenwerken en toegespitste 'zoeken en vinden'-methodieken ingezet. In het navolgende lichten we de eigen Biebkrachtkennis-community-configuratie rond deze kernaspecten toe.

BOX 3: MEDIAWIJSHEID

Voor informatie naar de bibliotheek? Dat doe je toch niet als je alles op internet kan vinden? Maar wat moet je met meer dan honderdduizend hits? En is de informatie op internet wel betrouwbaar? De bibliotheek kan een nieuwe rol spelen in het informatietijdperk. Zo kan ze in het onderwijs helpen om kinderen 'mediawijs' te maken. Maar hoe leren bibliotheekmedewerkers hun nieuwe rol? En hoe voorkom je dat zij in het contact met scholen allemaal opnieuw het wiel uitvinden? En wat kan beter en professioneler als je op die aspecten tussen bibliotheken samenwerkt? Over deze vragen en ervaringen gaat het in de Biebkrachtcommunity 'Mediawijsheid'. Meer dan vijftig medewerkers delen er hun ervaringen: af en toe in een bijeenkomst en tussendoor, virtueel in Biebkracht. Ze plaatsen er documenten of kunnen er vragen stellen. Moderator Yvonne maakt af en toe een samenvatting van het besprokene en agendeert dat voor de volgende meeting of benoemt de vervolgvraag die voor het hele netwerk interessant is in Biebkracht.

Recente inzichten uit het onderzoek naar 'Learning networks for professionals' voor een leven lang leren bij CELSTEC vormen de basis voor het effectief en efficiënt inrichten van de online omgeving voor lerende professionals. Leernetwerken worden in dit onderzoeksprogramma gedefinieerd als relatief 'grote, online werkende groepen mensen die om verschillende redenen kennis met elkaar willen delen of nieuwe kennis willen opdoen of samen ontwikkelen' (Sloep et al, 2011; Bitter-Rijkema & Verjans, 2010; Verjans, Bitter-Rijkema & Didderen, 2011). Voor het ontwerpen van Biebkracht tot een specifieke passend en geëigend kennisnetwerk voor het Gelders Bibliotheeknetwerk, bouwen we voort op de theoretische inzichten rond het leren van professionals (Dron & Anderson, 2007; Kessels & van de Poell, 2011; Koper, 2009), virtuele kennisontwikkeling (Kessels, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995), Communities of Practice (Wenger et al., 2002; Bood & Coenders, 2004; Boud & Middleton, 2003; Preece, 2001),

sociale media (Bitter-Rijkema & Verjans, 2010) en innovatie (Bitter-Rijkema et al., in press).

Biebkracht als kennisknooppunt

Vanaf januari 2010 is www.biebkracht.nl als virtueel kennisnetwerk in gebruik. Het is prototypisch ontwikkeld en nu als permanente bètaversie in gebruik in de dagelijkse werkpraktijk van de organisatie. Op dit moment (juni 2011) zijn er circa driehonderd deelnemers aan Biebkracht (Over Biebkracht, 2011; Bitter-Rijkema, et.al, 2011v).

De oorsprong, het conceptuele raamwerk van Biebkracht, wortelt in de constructivistische leertheorieën die er, in navolging van Vygotski, van uitgaan dat leren en kennis ontwikkelen in essentie sociale processen zijn. Nieuwe kennis ontstaat dus niet vanzelf door het individueel bestuderen van boeken, het volgen van onderwijs, maar via dialoog in interactie met andere mensen. Vandaar dat het hart van Biebkracht niet wordt gevormd door de documenten (kennisbronnen) of trainingen maar door communities; de eigen activiteitenruimte van de groepen. Groepen professionals, c.q. communities, hebben de mogelijkheid om rond een thema of een gezamenlijk doel hun kennis en expertise te verdiepen. Zo ontstaan er kennisknooppunten; groepen mensen die elkaar tegenkomen in real life, maar ook virtueel.

bijdragen in de vorm van blogberichten en discussies. Deelnemers bespreken op die manier, afhankelijk van hun doelstelling en de aard van hun groep in een open of besloten groep of met het hele netwerk, hun vragen, problemen en inzichten om zo samen van elkaar te leren en nieuwe kennis te ontwikkelen. Daarnaast beantwoordt Biebkracht nog aan twee andere wensen uit het netwerk van bibliotheken. Ten eerste bestaat de mogelijkheid om expliciete kennis die ergens in de organisatie aanwezig is binnen Biebkracht te vinden. Deze kennis is beschikbaar in een soort documentenbank, waarin documenten en bijlagen op een handige plaats geordend worden neergezet en gevonden door deelnemers. Ook zijn er mogelijkheden voor teams om hun kennis gestructureerd samen te brengen in teamdocumenten (rapporten, boeken, etc.). Ten tweede bestaat de mogelijkheid voor gebruikers om elkaar snel te kunnen vinden en gericht te kunnen zoeken naar expertise op een specifiek terrein. Door het samenspel van documenten, interactie van deelnemers en kennisprofielen wordt Biebkracht een kennisknooppunt.

Hybride communities

Biebkracht ondersteunt het samen leren en werken van professionals. Dat werk is soms gebaat bij openheid naar buiten en soms nog even niet. Er is werk dat in directe verbinding wil staan met de collega's in de eigen organisatie en experts daarbuiten (Bitter-Rijkema & Verjans, 2010). Soms echter is het gemeenschappelijke werk gebaat bij het in beslotenheid exploreren en uitvinden van nieuwe vaardigheden, nieuwe methodes of ideeën binnen de eigen veilige omgeving van project of organisatie-eenheid. Bijgevolg moet Biebkracht hybride zijn: open waar mogelijk, besloten waar nodig. Hybride is Biebkracht ook als het gaat om het leerformat: zelforganiserend waar dat kan, maar met begeleiding waar functioneel (Verjans, Bitter-Rijkema & Didderen, 2011).

Hybride wil Biebkracht ook zijn in die zin dat Biebkracht graag voeling heeft met de gedachtevorming in de buitenwereld. Het volgen van informatie en kennis uit de omgeving is daarbij vanzelfsprekend. Daarmee is de integratie van blogs, fora, twitterstromen, etc. van vitaal belang voor Biebkracht. Bitter & Verjans (2010) stellen dat dit hybride karakter kenmerkend is voor leernetwerken in organisaties en ze typeren deze kennisnetwerken als HPLN's: Hybride Professionele Leernetwerken. De hybride communities combineren de kracht van open sociale netwerken en gesloten kennissystemen en leeromgevingen. Het is onze stellige overtuiging dat deze hybride communities noodzakelijk zijn voor kenniscreatie gericht op organisatie en branche-innovatie (Bitter-Rijkema & Verjans, 2010). Het kennisnetwerk zal daarom nieuwe Web 2.0-toepassingen in zich op moeten kunnen nemen. Daarop is onder andere ook de keuze voor Drupal gebaseerd bij de technische realisatie (zie box 8).

Van dialoog naar kenniscreatie

Anno 2011 zijn er veel sociale netwerken waar allerlei zaken worden uitgewisseld. Deze sociale netwerken (Twitter, LinkedIn, Ning, Facebook e.d.) stellen deelnemers in staat persoonlijk aan antwoorden op professionele vragen te komen. Daarmee leert een individu en kan hij persoonlijk tot nieuwe kennisinzichten komen.

Voor de innovatie van een organisatie, netwerk of branche is echter meer nodig. Een organisatie, netwerk of branche zal zich specifiek moeten afvragen wat zij kan leren uit de gesprekken van individuele medewerkers. De verdieping vanuit de onderlinge gesprekken rond het kenniswerk gebeurt niet vanzelf. Ze heeft gerichte extra stappen nodig om een gemeenschappelijk begrippenkader te ontwikkelen van waaruit gerichte kennisdeling en ontwikkeling kan plaats vinden (Bitter-Rijkema, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1995). Gerichte aandacht kan gestimuleerd worden door moderatoren

BOX 4: KERNASPECTEN VAN BIEBKRACHT

Samenwerken 2.0

Zoeken en vinden 2.0

Documenten

Kennis
Profielen

CoP's

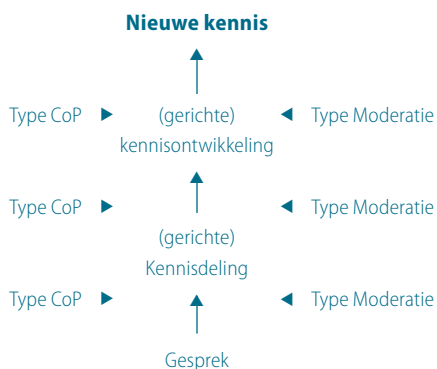


Web 2.0 toepassingen

Biebkracht is daarbij een middel dat voortdurende en tijd- en plaatsonafhankelijke interactie binnen een groep kan stimuleren. Dit gebeurt in Biebkracht door het plaatsen van en reageren op

(Dini-Davis & Theiss-White, 2009). In Biebkracht is een moderator een deelnemer van de community die extra rechten en mogelijkheden heeft om het proces te organiseren. Hij of zij is, zonder verantwoordelijk te zijn, de contactpersoon die aanjaagt, samenvat, uitlicht, overige deelnemers op weg helpt en verbanden tussen bijdragen legt. Maar daarnaast en bovenal is deze persoon ook gewoon een deelnemer. De groep zelf bepaalt in hoeverre men in een bepaald stadium gericht is op kennisuitwisseling, -deling of -ontwikkeling gericht op innovatie (zie box 5). Het type moderatie hangt daarmee samen met het type community.

BOX 5: DE ONTWIKKELING VAN NIEUWE KENNIS



Of de kennisdeling slaagt is niet alleen een kwestie van het ontwerpen van een goed virtueel platform. Uit literatuur over sociale netwerken, Communities of Practice (CoP) en kennismanagement, rekening houdend met de kenmerken van het Biebkrachtnetwerk met haar focus op kennis- en organisatiegedreven leren, destilleerden we de belangrijkste succesfactoren (Wenger et al. 2002; Sloep, 2008, Sloep et al, 2011). Als vertrekpunt hantieren wij de volgende vijf succesfactoren:

1. Gemeenschappelijk doel (goal).
2. Binding en onderlinge vertrouwensbasis (bonding).
3. Voorwaarden voor beschikbaarheid tot bijdragen (priority/time).
4. Aangewezen leiderschap/trekkkracht (leadership).

5. Ontwikkeling door kritische reflectie en terugkoppeling (evaluation). Allereerst is het afspreken van een duidelijk doel ondersteunend in het activeren van een community: we weten waarom we het doen (Berlanga et al, 2008; Bitter-Rijkema & Verjans, 2010; Bood & Coenders, 2004). Om vrij te kunnen uitwisselen is vertrouwen nodig en helpt het om elkaar te kennen (bonding), (Bitter-Rijkema, 2005; Rusman, 2011). Als we niet afspreken hoeveel tijd/prioriteit we aan dit doel geven, gaat de activiteit in de community snel omlaag. Idem als we op elkaar wachten voor we gaan bijdragen (Bitter-Rijkema, 2005). Het beleggen van leadership helpt (Dini-Davis & Theiss-White, 2009). Tot slot helpt het om een continue evaluatieslag te maken: zijn we nog met het doel bezig, hoe ver zijn we, doet iedereen nog mee, waar stukt het, etc. (evaluation, Bitter-Rijkema, 2005).

Deze vijf factoren spelen niet alleen op virtueel niveau. De wijze van samenwerken in bijeenkomsten is daaraan onlosmakelijk verbonden. In de werkpraktijk is gebleken dat het stellen van een doel in de samenwerking, gekoppeld aan het beleggen van leadership een belangrijk aspect is van het op gang brengen van de activiteiten van een community. Een actieve, doelgerichte community is noodzakelijk voor het op gang brengen van een kennisstroom (Kessels & Poell, 2011). Een Biebkracht-community kan meer open of meer gesloten zijn. De groep bepaalt zelf wie er bij mag. In de groep ontstaat een gesprek en van daar uit nieuwe kennis. Deze wordt door de moderator geplaatst in de eigen map 'onze kennis'. Daarmee worden kennis en nieuwe vragen geëxpliciteerd, maar die zijn alleen zichtbaar voor de eigen groep. Het is de bedoeling dat met regelmaat bekeken wordt of er wijsheid is ontstaan die voor een grotere groep interessant en belangrijk is. Dan wordt er een bericht voor 'Kennis in de kijker' gemaakt, een plek op de homepage die voor alle deelne-

mers toegankelijk is. Zo stroomt de kennis van binnen de community naar buiten en spreken we van een workflow, die als het ware een 'kennisstroom' vormt.

BOX 6: ONTSTAAN VAN KENNISTROOM BINNEN BIEBKRACHT

Dialogo in de Biebkracht community

"Onze kennis" in de Biebkracht community

Kennis in de Kijker in het gehele Biebkracht netwerk

Kennis moet ook vindbaar zijn. Door gebruik te maken van verschillende ontsluitingswegen kan men op verschillende manieren aansluiten bij de eigen behoefte 'zoeken en vinden'. Daar iedereen in principe kan bijdragen, is een strikte ordening van documenten en berichten niet mogelijk. Dat betekent dat berichten van een korte toelichting moeten worden voorzien en dat (free) tagging, gekoppeld aan de tagcloud, een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Daarmee dient de zoekstrategie van de gebruiker steeds meer Web 2.0 te worden. Intuïtief en gericht zelf zoeken naar informatie en beschikbare kennis (pull) gaat de oude manier van informeren, zenden en aangeboden krijgen (push) vervangen. Informatie virtueel kunnen ontsluiten wordt daarmee een belangrijke vaardigheid voor deelnemers aan een virtueel kennisnetwerk. Deze kennisstroom op gang brengen en houden is noodzakelijk om niet in dialoog te blijven hangen, maar toe te werken naar kenniscreatie.

Web 2.0-mogelijkheden voor een kennisnetwerk

Kennisdeling is een actueel onderwerp. Steeds meer is het inzicht dat het delen van kennis en het royaal uitdelen daarvan de basis vormen van nieuwe ontwikkelingen. Iedereen wordt er rijker van, zowel de persoon als de organisatie. Kennis voor je houden wordt daarmee iets van de oude tijd. De nieuwe virtuele mogelijkheden bieden alle kans om kennis te delen en vragen te stellen. Deels komt informatie naar ons toe via Web

2.0-mogelijkheden als bijvoorbeeld Google Alert en News of RSS feeds op blogs van collega's en experts van buiten, deels kunnen we onze informatie beter organiseren, bijvoorbeeld met Delicious. Ook kunnen we instellen dat we via Twitter berichten het Biebkracht-netwerk insturen. Maar rijker wordt het als we de virtuele mogelijkheden benutten voor interactie. Dan organiseren we collectieve denkkraft, intellectueel tegenspel en kritisch doordenken. Voor de ontwikkeling van een organisatie, een netwerk of een branche is dat onontbeerlijk. Door als organisatie geen ivoren toren of besloten gemeenschap te vormen ontwikkelt de organisatie zich in een veranderende context en beweegt daar in mee. De ontwikkelingen in de internetcommunities laten steeds meer zien dat individuen bijdragen vanuit hun persoonlijke belangstelling en netwerken (Shirky, 2008; Godin, 2009). Het is de kunst voor organisaties om deze bijdragen te activeren voor de organisatie en de ontwikkeling van de eigen branche.

Er worden op het moment vele manieren beproefd om Web 2.0-toepassingen – en met name sociale media – in te zetten in organisaties. Elk voor zich zijn ze nuttig en door individuele professionals actief te gebruiken vanuit hun persoonlijke (leer)omgeving (PLE). Expliciete kennismanagementsystemen, interne en externe sociale netwerken en elektronische leeromgevingen (ELO's) hebben elk hun eigen functionaliteit. Biebkracht speelt zich af op het snijvlak van deze functies en wil dergelijke functionaliteiten integreren.

De vraag van het Gelders Bibliotheek-netwerk overstijgt echter het individuele perspectief en de open en 'vrijblijvende' discussies. Biebkracht kenmerkt zich door zich te richten op een gemeenschappelijk doel, een collectieve organisatorische betrokkenheid en ambitie. De eisen aan de instrumentering van haar ambitie vraagt om een eigen passend samenspel van functies.

Wennen aan kenniswerken

In de praktijk is het virtueel kennisdelen en samen nieuwe kennis ontwikkelen nog geen gemeengoed (Manche, 2011). Het vraagt van deelnemers nieuwe vaardigheden en attitudes. Waarover ga je communiceren en in welk stadium? Het plaatsen van een blog of het starten van een discussie vraagt een zekere durf.

Waarover heb je iets interessants te melden? Het vraagt nieuwe vaardigheden als kort en bondig formuleren, je kunnen inleven in de vragen van andere deelnemers, een betrokkenheid hebben op de branche in plaats van alleen op je eigen taak, kennis hebben van nieuwe ontsluitingstechnieken als tagging e.d. Op organisatieniveau betekent het dat er een gerichte kennisstrategie nodig is.

Waarover wil je graag kennis ontwikkelen en met welke collega's of collega-instellingen kan je dan verder komen? Een kennisstrategie levert doelgerichtheid in de communities. En doelgerichtheid is een van de belangrijke succesfactoren voor leven in een community. Er liggen tal van organisatievraagstukken, zoals: hoe organiseer je de begeleiding (waaronder de moderatie)? Wat levert dat op? Kunnen we ook zonder?

In de werkpraktijk van Biebkracht zien we dat de eerste stap (deelnemers gaan er informatie/documenten zoeken) inmiddels goed loopt. Een kleinere groep heeft de tweede stap (ik ga zelf een bijdrage, document of blog plaatsen) genomen. Een nog iets kleinere groep reageert regelmatig op anderen en draagt daarin bij aan de derde stap (interactie). Het zoeken van kennis bij anderen via kennisprofielen, als vorm van interactie, begint langzaam op gang te komen. De vierde stap (reflectie op kenniscreatie) door samenvattingen, uitlichten van standpunten en het formuleren van nieuwe werk vragen staat eveneens nog in de kinderschoenen.

Deze stappen zien we geleidelijk aan wel duidelijker ontstaan en opschuiven, waardoor we nu vaststellen dat kennis-

werk in Biebkracht zich wellicht in fases aan het ontwikkelen is (Meuleman, 2011). Het begeleiden van deelnemers naar een volgende fase van kenniswerken is daarmee de uitdaging van de komende tijd. Zo is het voor alle deelnemers aan Biebkracht wennen aan kenniswerk.

Stand van zaken

Biebkracht is in zeer korte tijd van prototype naar gebruik in de werkpraktijk opgeschaald. Dat heeft voor- en nadelen. De voordelen zijn vooral dat de virtuele mogelijkheden zo snel gaan, dat je niet eindeloos onderzoekt of ze misschien toegepast kunnen worden. De vragen vanuit het werk stimuleren de ontwikkeling. Het 'al doende leren en ontwikkelen' geldt ook voor de ontwikkeling van de instrumenten en een virtueel kennisplatform. Conceptueel en instrumenteel staat Biebkracht nog in de steigers en is continue 'in bèta'. Dat werken in een bèta-omgeving is voor veel deelnemers wennen.

Deelnemers vinden Biebkracht meerwaarde hebben voor het werk. Ze zien het nut er van in. Dat is één van de voorlopige conclusies uit een eerste gebruikersonderzoek gehouden in de zomer van 2011. Communities met een duidelijk doel of thema lopen daarbij beter dan algemene communities, hetgeen aansluit bij de in dit artikel genoemde vijf factoren voor succes. Kortom; het kennismaken met het kenniswerken in Biebkracht begint te wennen. Maar de ambitie om tot duurzame kennisontwikkeling en innovatie binnen de organisatie te komen blijft vragen om (vervolg) acties. Dat is op dit moment aan de orde: reflectie op de betekenis van theorieën voor vervolg stappen en verdere duiding van de processen die we nu zien.

Een virtueel kennisplatform is in korte tijd op de kaart te krijgen, er optimaal mee werken duurt langer. Medewerkers moeten wennen aan nieuwe vormen van kennisdeling en leren actieve deelnemers te worden. Doelgerichtheid van

BOX 7: DE VIER STAPPEN IN BIEBKRACHT

Activiteiten per onderdeel				
	1. Lezen en leren	2. Actie	3. Interactie	4. Creatie
Documenten	Zoeken/vinden van documenten Gebruiken van documenten	Plaatsen van documenten	Reageren op documenten	Verbanden leggen tussen en Samenvatten van documenten en reacties
Kennisprofielen	Zoeken/vinden van collega's 2.0 Basisgegevens eigen profiel ingevuld	Geheel profiel ingevuld	Gebruik maken van profielen	Verbanden leggen tussen profielen
CoP's	Lezen van blogs en discussies	Plaatsen van blogs en vragen	Reageren op blogs, discussies en polls	Verbanden leggen tussen en samenvatten van blogs, discussies en reacties
Goal	Informatiedeling Kenniscreatie			
Leadership	Facilitator			Moderator

organisaties, het hebben van een kennisstrategie, het kiezen van de thema's waarover kennisdeling dient plaats te vinden en waarvoor kenniscreatie noodzakelijk is, zal de benutting van een kennisplatform bevorderen. Het individuele leren kan toenemen via deelname aan sociale netwerken en platforms op eigen initiatief, het organisatieleren zal begeleiding en gerichte aandacht nodig hebben. Dit leren begeleiden van communities naar een volgende fase in kenniswerk vraagt onder andere gerichte actie op de ontwikkeling van de moderatorrol. Het verder toepassen van samenwerkingstools in Biebkraft en het integreren van de nieuwste webmogelijkheden, waaronder de verschuiving naar mobiel, is een ambitie voor de volgende fase. De uitbouw van Biebkraft 'KiK' (Kennis in de Kijker) tot een hotspot in Biebkraftkennisdynamiek, de uitbouw van het gebruik van de kennisprofielen en de ontwikkeling van een repertoire aan scenario's voor gemeenschappelijke kennisontwikkeling zijn andere ambities om Biebkraft te ontwikkelen tot een kennis-/leerplatform waarmee kracht in het bibliotheekwerk genereerd wordt.

Conclusie

In het kennisplatform Biebkraft komt een aantal zaken op een vernieuwende wijze samen. Het integreren van een leer- en een kennissysteem, te benutten voor individueel werk, maar vooral voor het vooruitbrengen van de organisatie, in de context van specifiek de bibliotheekbranche en een netwerkorganisatie, maakt het complex, maar ook vernieuwend. Biebkraft wordt ontwikkeld vanuit een gedragen visie op noodzakelijke nieuwe vormen van kennisontwikkeling als aspect van professioneel leren voor de dagelijkse praktijk en het vormgeven aan de toekomst van de professie. De samenwerking tussen universiteit en werkpraktijk verrijkt de werkpraktijk en maakt wetenschappelijke kennis toepassingsgericht. Daarmee geeft de universiteit invulling aan valorisatie. Wetenschappelijke input kan de werkpraktijk boven 'de waan van de dag' tillen en nieuwe perspectieven bieden op toekomstvragen. Omgekeerd leveren de praktijkervaringen feedback op de toepasbaarheid van onderzoekoutput en input voor nieuwe onderzoeksvragen. Al met al is het nog even wennen aan

BOX 8: BIEBKRACHT: TECHNISCHE REALISATIE

De Biebkraftconcepten vragen om een platform waarin heel flexibel maatwerk te realiseren is zodat de Biebkraftcommunities als ze uitgewerkt en 'ingedragen zijn' passen als een maatpak. Daarom is het zaak dat Biebkraft flexibel en schaalbaar is en mee kan groeien met nieuwe inzichten en wensen met betrekking tot kernfuncties en doelgroep, veranderingen zowel in interfacing als in de functionaliteit, opdat de implementatie-omgeving zo voor langere tijd een state-of-the-art platform kan bieden voor kennisdeling. Verankering in een grote en kwalitatief sterke community van ontwikkelaars met voldoende kritische massa is daartoe een vereiste. Er is expliciet gekeken naar open source gebaseerde platforms vanuit het publieke ('open') karakter van de organisaties en om kostenpolitieke redenen. Daarnaast is het prettig als het Biebkraftplatform aansluit bij elders in de bibliotheekbranche verkozen platforms (Drupal, Joomla en Sharepoint). Op basis van die analyse is bij de start gekozen voor Drupal (www.Drupal.org) als implementatieomgeving. Additionele argumenten waren de directe beschikbaarheid van expertise met Drupal en een hoge klassering van Drupal in de top 3 over de jaren heen. Drupal biedt een relatief groot scala aan mogelijkheden om community-interactiviteit te realiseren, in combinatie met functionaliteiten om kennisontwikkeling te ondersteunen en om besloten en open communities te combineren. Bovendien kent Drupal wereldwijd een grote en actieve ontwikkel- en gebruikerscommunity. En is er goede documentatie vrij beschikbaar. Tenslotte maakt het platform gebruik van voor ISP internet service providers bekende componenten. Met dit alles bood Drupal bij de start van Biebkraft als ontwikkelproject in 2009 de beste mogelijkheden om tot snelle implementatie van de vereiste kernfuncties over te gaan en is ze in technische zin ook voldoende robuust voor de toekomst. Tegelijkertijd worden nieuwe ontwikkelingen, deels op andere platforms, voortdurend gemonitord.

gezaamenlijk kenniswerk, maar duidelijk is dat effectieve kennisontwikkeling en -deling noodzakelijk is voor de professionaliseringsslag van de bibliotheeksector. Medewerkers moeten bijdragen aan het vormgeven van de toekomst van de organisatie. Daarbij leveren de eerste ervaringen met Biebkracht inzichten en instrumenten op die ook andere organisaties kunnen inspireren. Reden voor de initiatiefnemers om zich te buigen over zowel de inspiratie die Biebkracht voor anderen in de branche kan bieden als de doorontwikkeling van het huidige Biebkracht.

Referenties

- Berlanga, A.J., Bitter-Rijkema, M., Brouns F., & Sloep, P.B. (2008). On the importance of personal profiles to enhance social interaction in Learning Networks. In P. Kommers (Ed.), *Proceedings of Web Based Communities Conference (WEBC 2008)* (pp. 55-62). July, 24-26, 2008, Amsterdam, The Netherlands: IADIS. Press.<http://hdl.handle.net/1820/1248>.
- Bitter-Rijkema, M.E. (2005). Knowledge elicitation support for virtual multi-expertise teams. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Bitter-Rijkema, M., & Verjans, S. (2010). Hybrid professional learning networks for knowledge workers: educational theory inspiring new practices. In L. Creanor, D. Hawkrigge, K. Ng, & F. Rennie (Eds.), *ALT-C 2010 - Conference Proceedings: "Into something rich and strange" - making sense of the sea-change* (pp. 166-174). September, 7-9, 2010, University of Nottingham, UK. <http://hdl.handle.net/1820/2575>.
- Bitter-Rijkema, M., Retalis, S., Sloep, P.B., Sie, R., Katsamani, M., & Van Rosmalen, P. (in press). A new approach to collaborative creativity support of new product designers. *International Journal of Web Based Communities*. <http://hdl.handle.net/1820/2574>.
- Bitter-Rijkema, M.E., Manche, A., Meuleman, I., Verstappen, I., Sie, R., Dideren, W., & K. Pannekeet (2011v) Welkom op Biebkracht, video introductie Biebkracht. Beschikbaar op www.youtube.com/watch?v=rVhWcd6A7I0.
- Bood, R., & Coenders, M. (2004). *Communities of Practice*. Bronnen van inspiratie. Utrecht: Lemma.
- Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194-202.
- Bruijnzeels, R. (2007) De bibliotheek anders bekeken 2 VOB Vereniging Openbare Bibliotheken. www.debibliotheek.nl/fileadmin/documenten/pdf_oranje/pdf_publicaties/Archief/Oud/De_Bibliotheek_Anders_Bekeken_versie_2.pdf.
- Bruijnzeels, R. (2001) *Bibliotheken 2040 NBD/Biblion*.
- Chowdhury, G., Poulter, A., Mcmenemy, D. (2006). *Public Library 2.0: Towards a New Mission for Public Libraries as a 'Network of Community Knowledge*.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*, Deventer: Kluwer.
- Dini-Davis, E. & Theiss-White, D. (2009). Gathering Leadership Momentum across Great distances creating an online Community of Practice. In: *Strategies for regenerating the library and information profession*. Varlejs and Walton (Ed.), IFLA publications 139, K.G.Saur, München.
- Dron, J., & Anderson, T. (2007) *Collectives, Networks and Groups in Social Software for eLearning*. World Conference on e-Learning in Corporate, Government, Healthcare and Higher Education.
- Godin, S. (2009). *Tribes, jij moet ons leiden*. Bruna uitgevers, Utrecht.
- Keogh, J. (2009). The Role of Public Libraries in the Modern World: A Community Center for Entertainment, Education, Civics, and Community Knowledge. <http://johnthelibrarian.com/portfolio/wp-content/uploads/2010/11/Role-of-Public-Libs.pdf>.
- Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD. In: Woodall, J., Lee, M., & Stewart, J. (eds.). *New Frontiers in HRD*, 165-179.
- Kessels, J. & Poell, R. (red). (2011). *Handboek Human Resource Development*. Organiseren van het leren. Houten: Springer media.
- Koper, R. (Ed.). (2009). *Learning Network Services for Professional Development*. Springer, Heidelberg.
- Manche, A. (2011). *Wennen aan gezaamenlijk kenniswerk*. (BSG Intern document).
- Meuleman, I. (2011). *Opzet evaluatie Biebkracht*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation." Japan: Oxford University Press.
- Okdie, B. (2011). Getting to know you: Face-to-face versus on-line interaction. *Computers in Human Behavior* (27), 153-159.
- Over Biebkracht: www.biebkracht.nl/node/690.
- Preece, J. (2001). Sociability and usability in online communities: determining and measuring success. *Behaviour & Information Technology*, 20(5), 347-356.
- Rusman, E. (2011). The minds Eye on Personal Profiles. How to inform trustworthiness assessments in virtual project teams. Heerlen: Open Universiteit.
- Shirky, C. (2008). *Iedereen - hoe digitale netwerken onze contacten, samenwerking en organisaties veranderen*, Business Contact, Amsterdam.
- Sloep, P.B. (2008). *Netwerken voor lerende professionals; hoe leren in netwerken kan bijdragen aan een leven lang leren*. Unpublished inaugural address. Heerlen, Open Universiteit Nederland. <http://dspace.ou.nl/handle/1820/1559>
- Sloep, P.B., Van der Klink, M., Brouns, F., Van Bruggen, J., & Dideren, W. (2011). *Leernetwerken*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Van Eijk, P., Meijer, F., Roelofs, J., Van Soelen, H. & Veen, H. (2008) *De agenda voor de Toekomst, 2009-2012*. www.debibliotheek.nl/fileadmin/documenten/pdf_oranje/pdf_publicaties/agendavdt.pdf.
- Verjans, S., Bitter-Rijkema, M.E., & Dideren, W. (2011). *Ontwerpen van leernetwerken vanuit een organisatieperspectief*. In: Sloep et al, (2011). *Leernetwerken*. Bohn Stafleu van Loghum, 146-167.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of practice*. Harvard Business School Press, Boston.